

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství

Katedra ekonomiky a managementu v metalurgii

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Společenská odpovědnost průmyslových podniků

Social Responsibility of Industrial Companies

2013

Lenka Unzeitigová

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství  
Katedra ekonomiky a managementu v metalurgii

## Zadání bakalářské práce

Student: **Lenka Unzeitigová**  
Studijní program: B3922 Ekonomika a řízení průmyslových systémů  
Studijní obor: 6208R123 Ekonomika a management v průmyslu  
Téma: **Společenská odpovědnost průmyslových podniků**  
**Social Responsibility of Industrial Companies**

Zásady pro vypracování:

- definujte teoretická východiska společenské odpovědnosti průmyslových podniků
- analyzujte sociální vazby mezi zaměstnanci, managementem podniku, občanskou veřejností a zástupci státu
- definujte a analyzujte možné synergické efekty, jenž mohou dosáhnou podniky, které aktivně aplikují zásady společenské odpovědnosti

Seznam doporučené odborné literatury:

1. ROBBINS, S. P.; COULTER, M. Management. Praha: Grada Publishing, 2004
2. TRNKOVÁ, J. Společenská odpovědnost firem. The European Business Campaign for CSR, 2004
3. Business Leaders Forum: Společenská odpovědnost firem - nezbytnost či nadstandard? sborník konference, The European Business Campaigning for CSR, 2004

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Milan Stoch, Ph.D.**

Datum zadání: 30.11.2012

Datum odevzdání: 30.04.2013



*Radim Lenort*

doc. Ing. Radim Lenort, Ph.D.  
vedoucí katedry

*Ludovít Dobrovský*

prof. Ing. Ludovít Dobrovský, CSc., Dr.h.c.  
děkan fakulty

---

## **Zásady pro vypracování bakalářské práce**

### **I.**

Bakalářskou prací (dále jen BP) se ověřují vědomosti a dovednosti, které student získal během studia, a jeho schopnosti využívat je při řešení teoretických i praktických problémů.

### **II.**

#### Uspořádání bakalářské práce:

- |  |                              |
|--|------------------------------|
| 1. Titulní list                              | 5. Obsah BP                  |
| 2. Zásady pro vypracování BP                 | 6. Textová část BP           |
| 3. Prohlášení + místopřísežné prohlášení     | 7. Seznam použité literatury |
| 4. Abstrakt + klíčová slova česky a anglicky | 8. Přílohy                   |

ad 1) Titulním listem je originál zadání BP, který student obdrží na své oborové katedře.

ad 2) Tyto „Zásady pro vypracování bakalářské práce“ následují za titulním listem. („Zásady pro vypracování bakalářské práce“ jsou ke stažení na webových stránkách fakulty).

ad 3) Prohlášení + místopřísežné prohlášení napsané na zvláštním listě (ke stažení na webových stránkách fakulty) a vlastnoručně podepsané studentem s uvedením data odevzdání BP. V případě, že BP vychází ze spolupráce s jinými právníckými a fyzickými osobami a obsahuje citlivé údaje, je na zvláštním listě vloženo prohlášení spolupracující právnické nebo fyzické osoby o souhlasu se zveřejněním BP.

ad 4) Abstrakt a klíčová slova jsou uvedena na zvláštním listě česky a anglicky v rozsahu max. 1 strany pro obě jazykové verze.

ad 5) Obsah BP se uvádí na zvláštním listě. Zahrnuje názvy všech očíslovaných kapitol, podkapitol a statí textové části BP, odkaz na seznam příloh a seznam použité literatury, s uvedením příslušné stránky. Předpokládá se desetinné číslování.

ad 6) Textová část BP obvykle zahrnuje:

- Úvod, obsahující charakteristiku řešeného problému a cíle jeho řešení v souladu se zadáním BP;
- Vlastní rozpracování BP (včetně obrázků, tabulek, výpočtů) s dílčími závěry, vhodně členěné do kapitol a podkapitol podle povahy problému;
- Závěr, obsahující celkové hodnocení výsledků BP z hlediska stanoveného zadání.

BP nemusí obsahovat experimentální (aplikační) část.

BP bude zpracována v rozsahu min. 25 stran (včetně obsahu a seznamu použité literatury).

Text musí být napsán vhodným textovým editorem počítače po jedné straně bílého nelesklého papíru formátu A4 při respektování následující doporučené úpravy - písmo Times New Roman (nebo podobné) 12b; řádkování 1,5; okraje – horní, dolní – 2,5 cm, levý – 3 cm, pravý 2 cm. Fotografie, schémata, obrázky, tabulky musí být očíslovány a musí na

ně být v textu poukázáno. Budou zařazeny průběžně v textu, pouze je-li to nezbytně nutné, jako přílohy (viz ad 8).

Odborná terminologie práce musí odpovídat platným normám. Všechny výpočty musí být přehledně uspořádány tak, aby každý odborník byl schopen přezkoušet jejich správnost.

U vzorců, údajů a hodnot převzatých z odborné literatury nebo z praxe musí být uveden jejich pramen - u literatury citován číselným odkazem (v hranatých závorkách) na seznam použité literatury.

Nedostatky ve způsobu vyjadřování, nedostatky gramatické, neopravené chyby v textu mohou snížit klasifikaci práce.

- ad 7) BP bude obsahovat alespoň 10 literárních odkazů, z toho nejméně 3 v některém ze světových jazyků.

Seznam použité literatury se píše na zvláštním listě. Citaci literatury je nutno uvádět důsledně v souladu s ČSN ISO 690. Na práce uvedené v seznamu použité literatury musí být uveden odkaz v textu BP.

- ad 8) Přílohy budou obsahovat jen ty části (speciální výpočty, zdrojové texty programů aj.), které nelze vhodně včlenit do vlastní textové části, např. z důvodu ztráty srozumitelnosti.

### III.

Bakalářskou práci student odevzdá ve dvou knihařsky svázaných vyhotoveních, pokud katedra garantující studijní obor neurčí jiný počet. Vnější desky budou označeny takto:

nahoře: *Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava*  
*Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství*  
*Katedra .....*

uprostřed: *BAKALÁŘSKÁ PRÁCE*

dole: *Rok* *Jméno a příjmení*

Kromě těchto dvou knihařsky svázaných výtisků odevzdá student kompletní práci také v elektronické formě do IS EDISON. Práce vložená v elektronické formě do IS EDISON se musí zcela shodovat s prací odevzdanou v tištěné formě.

### IV.

Bakalářská práce, která neodpovídá těmto zásadám, nemůže být přijata k obhajobě. Tyto zásady jsou závazné pro studenty všech studijních programů a forem bakalářského studia fakulty metalurgie a materiálového inženýrství Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava od akademického roku 2012/2013.

Ostrava 30. 11. 2012

*Prof. Ing. Ludvík Dobrovský, CSc., Dr.h.c.*  
děkan fakulty metalurgie a materiálového inženýrství  
VŠB-TU Ostrava

ZASADY.DOC




## PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména §35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního (§60 – školní dílo);
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB – TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude archivována v elektronické formě v databázi Ústřední knihovny VŠB – TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB – TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu §12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB – TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB – TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že odevzdáním své bakalářské práce souhlasím s jejím zveřejněním podle zákona č. 111/1998Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (Zákon o vysokých školách) bez ohledu na výsledek její obhajoby.

**Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci vypracoval(a) samostatně.**

V Ostravě 24. 4. 2013

  
.....  
podpis (jméno a příjmení studenta)

#### Abstrakt:

Předmětem této bakalářské práce je definovat teoretická východiska společenské odpovědnosti průmyslových podniků a analyzovat sociální vazby mezi zaměstnanci, managementem podniku, občanskou veřejností a zástupci státu. V dalším bodu se tato práce zabývá definováním a analýzou možných synergických efektů, kterých mohou podniky dosáhnout při aktivně aplikovaných zásadách společenské odpovědnosti.

#### Klíčová slova:

Společenská odpovědnost firem, stakeholder, synergie, podpora vzdělávání, sociální vazby

#### Abstract:

The aim of this final thesis is to define the theoretical foundations of social responsibility of industrial businesses and to analyze the social bonds between employees, management, the general public and state representatives. Furthermore, this work focuses on the definition and analysis of the effects of potential synergies which businesses can achieve when actively applying the principles of social responsibility.

#### Keywords:

Corporate Social Responsibility, stakeholder, synergies, education support, social relations

<b>Obsah.....</b>	<b>6</b>
<b>Úvod.....</b>	<b>8</b>
<b>1 Teoretická východiska společenské odpovědnosti.....</b>	<b>9</b>
1.1 Souvislosti vzniku CSR.....	9
1.2 Definice CSR.....	11
1.3 Charakteristické znaky konceptu.....	12
1.4 Oblasti CSR.....	13
1.4.1 Oblast ekonomická.....	13
1.4.2 Oblast sociální.....	14
1.4.3 Oblast environmentální.....	16
1.5 Přínosy CSR.....	17
1.6 Související koncepce.....	19
1.6.1 Trvale udržitelný rozvoj.....	19
1.6.2 Podnikatelská etika.....	20
1.6.3 Firemní občanství ( <i>Corporate Citizenship</i> ).....	22
1.6.4 Firemní filantropie.....	22
<b>2 Sociální vazby.....</b>	<b>24</b>
2.1 Interní směr.....	24
2.1.1 Péče o zaměstnance.....	24
2.1.2 Benefity.....	25
2.1.3 Vzdělávání rozvoj lidského kapitálu.....	27
2.1.4 Zdraví a bezpečnost.....	28
2.1.5 Rovné pracovní příležitosti.....	28
2.2 Externí směr.....	29
2.2.1 Stakeholders .....	29
2.2.2 Aktivita podporující místní komunitu.....	29
2.2.2 Veřejná správa.....	30

<b>3 Synergické efekty.....</b>	<b>35</b>
3. 1 Podniková kultura.....	35
3. 1. 1 <i>Projevy podnikové kultury</i> .....	36
3. 1. 2 <i>Nástroje podnikové kultury</i> .....	36
3. 1. 3 <i>Společné rysy úspěšných podnikových kultur</i> .....	37
3. 2 Synergické efekty v praxi.....	38
<b>Závěr.....</b>	<b>40</b>
<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>44</b>
<b>Seznam použitých zkratek.....</b>	<b>46</b>
<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>46</b>



## ÚVOD

Pojem Společenská odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility) nabral za posledních pár let na obrovském významu. Společenská odpovědnost organizace, jinými slovy odpovědné podnikání, znamená podnikat úspěšně, ale zároveň myslet i na ekologické a sociální zájmy. Odpovědný podnik by měl uspokojovat požadavky nejenom svých zákazníků, ale i dalších zainteresovaných osob (fyzických i právnických), se kterými aktivně spolupracuje. Mohou to být například zaměstnanci, dodavatelé, akcionáři, obchodní partneři, odborové organizace, média, nevládní organizace a další zájmové skupiny. Převážná většina činností spadající do oblasti CSR je založena na dobrovolné bázi.[19]

Mnoho společností, které zahrnuly CSR jako přirozenou součást své podnikatelské strategie, pochopilo, že CSR představuje do budoucna značnou konkurenční výhodu. Výsledkem takto odpovědného podnikání je pozitivní vliv na společnost, prospěch a konkurenční výhoda pro firmu. Přináší podniku celou řadu výhod a zisků, důležitých pro jeho kvalitní fungování.

Společenská odpovědnost firem není určena jen pro velké podniky a nadnárodní korporace, i pro malé a střední podniky se stává součástí racionální podnikatelské i marketingové strategie. Je to hlavně proto, že se v dnešní době firmy nehodnotí pouze ekonomickými ukazateli, ale také co ony firmy přinášejí rozvoji regionu a státu.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

## 1.1 Souvislosti vzniku CSR

Koncept společenské odpovědnosti firem (dále jen CSR – Corporate Social Responsibility) není ničím novým. Vyvíjí se dynamicky a živelně již několik desetiletí. Za zlomový je pokládán rok 1953, kdy jeden z prvních významných teoretiků Howard R. Bowen vydává svou knihu *Social Responsibilities of the Businessman*, v níž uvádí první definici společenské odpovědnosti:

*„Jedná se o závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí nebo následovat takový směr jednání, které jsou žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti.“* [3]

V 70. letech 20. století byla definice doplněna a upřesněna o názory, že koncept společenské odpovědnosti není vymezen pouze základními legislativními požadavky, ale že firmy společensky odpovědné vykonávají i něco navíc. [3]

V roce 1979 Archie B. Carroll navrhl definici, která se soustředila na čtyři základní oblasti, které byly do té doby považovány za vzájemně se vylučující. Jednalo se o odpovědnost ekonomickou, odpovědnost legislativní (zákonnou), odpovědnost etickou a odpovědnost dobrovolnou (filantropickou). [3]

Osmdesátá léta pak propojují koncepci CSR se skupinou zainteresovaných stran, tzv. stakeholders. Freemanova formulace stakeholderské koncepce v roce 1984 popsala podnikovou realitu a identifikovala nejdůležitější skupiny, které podnik ovlivňují. To pomohlo manažerům, se zájmem aplikovat CSR v praxi, určit kam mají zaměřit svou pozornost. [3]

Jacques Delors, tehdejší předseda Evropské komise, v roce 1996 inicioval vznik expertní centrály (CSR Europe). Cílem byla *„pomoc podnikům dosáhnout ziskovosti, dlouhodobě udržitelného růstu a rozvoje lidského kapitálu tím, že zakotví CSR do svých podnikatelských zvyklostí“*. [3]

Evropská komise se problematikou CSR zabývá od devadesátých let 20. století, ale teprve v roce 2001 vydává tzv. Zelenou knihu, ve které uvádí první evropskou definici CSR.

## **CSR Europe**

Jacques Delors, tehdejší předseda Evropské unie, přednesl počátkem 90. let minulého století návrh, jak posílit a rozšířit myšlenky vztahující se ke společenské odpovědnosti firem v evropském prostoru. Návrh měl pomoci řešit některé strukturální problémy Evropy.

V červnu 1992 došlo z jeho podnětu k prvnímu definování postupů a oblastí společenské odpovědnosti, na které se měly firmy zaměřit. K přijetí tzv. Evropské deklarace proti sociálnímu vyloučení (European Business Declaration against Social Exclusion) byli vyzváni zástupci podnikatelského sektoru. V roce 1995 byla tato deklarace schválena prvními dvaceti signatáři, což následně spustilo v roce 1996 Evropskou podnikatelskou síť pro sociální kohezi (European Business Network for Social Cohesion). Snažila se o zvyšování povědomí o CSR a také o hledání nových způsobů k rozšiřování společensky odpovědného podnikání v Evropě. V roce 2000 byla přejmenována na CSR Europe. Organizace má sídlo v Bruselu a v každé členské zemi partnerské organizace. V České republice je partnerskou organizací Business Leaders Forum Česká republika.

CSR Europe vyhlásila jako hlavní cíle [2]:

- Stát se evropskou expertní centrálou na problematiku CSR.
- Přispět k rozšíření a pochopení tohoto konceptu v Evropě.
- Poskytovat poradenství, vzdělávání a školení v oblasti CSR a přispět postupně k výchově expertů na tuto oblast.
- Propagovat nejen v rámci EU společensky odpovědné podnikání, včetně zdůrazňování hlavních výhod, které mohou firmy implementující CSR získat.
- Podnítit vedení dialogu s firemními stakeholdery (zástupci veřejné správy, firem, experty z neziskového sektoru) i mezi jednotlivými evropskými vládami.
- Shromažďovat a následně vyzdvihovat příklady konkrétních aktivit společensky odpovědných firem v rámci celé Evropy.

## **Lisabonský summit**

Lisabonský summit Evropské unie, který se konal v březnu 2000, přinesl významný pokrok v otázkách prosazování konceptu CSR na evropské úrovni. Problematika CSR byla jedním z hlavních témat tohoto summitu. Strategicky důležité a žádoucí bylo tento koncept nejen prosazovat, ale neustále podporovat jeho rozvoj v rámci celé Evropské unie.

Vrcholní představitelé EU vymezili pro Evropu strategický cíl: „*Stát se do roku 2010 nejkonkurenceschopnější a nejdynamičtější znalostní ekonomikou na světě, schopnou udržitelné hospodářského růstu s větším počtem a lepšími pracovními místy a větší sociální soudržností.*“

Účastníci summitu se shodli, že společenská odpovědnost firem výrazně přispívá ke splnění vytýčeného strategického cíle.

## 1.2 Definice CSR

Pro pojem Společenská odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility – CSR) v současné době neexistuje žádná jednotná definice, a zřejmě se tento stav v budoucnu nezmění. Je to způsobeno zřejmě tím, že CSR je dobrovolná a nemá striktně vymezené hranice.

Tři nejznámější definice CSR:

**„CSR je dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními ‚stakeholders‘.“**

*Evropské unie (Zelená kniha)*

**„CSR je kontinuální závazek podniků chovat se eticky, přispívat k ekonomickému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně jako lokální komunity a společnosti jako celku.“**

*World Business Council for Sustainable Development*

**„CSR je způsob podnikání, který odpovídá či jde nad rámec etických zákonných, komerčních a společenských očekávání.“**

*Business for Social Responsibility*

Většina definic společenské odpovědnosti podniků požaduje po organizaci, aby se chovala společensky zodpovědně k zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům, místním komunitám, životnímu prostředí atd.[1]

### 1.3 Charakteristické znaky konceptu

Odpovědné a etické chování ovlivňuje postavení organizací na trhu, také jejich schopnost konkurence a v neposlední řadě i zisk. Výsledky mnoha studií a průzkumů ukazují, že veřejnost od organizací odpovědné chování očekává. [1]

Charakteristické znaky konceptu CSR podle Kunze [2]:

**1. Princip dobrovolnosti** – firmy přijímají závazky a vyvíjejí aktivity nad rámec jejich povinností vymezených legislativním ustanovením dobrovolně, z vlastního vnitřního přesvědčení.

**2. Aktivní spolupráce a otevřený dialog se všemi zainteresovanými skupinami** – tento závazek překračuje tradiční povinnost firem chovat se odpovědně vůči všem zainteresovaným stranám. Z aktivní spolupráce mohou pak těžit obě strany, za předpokladu, že i jejich přístup bude odpovědný.

**3. Angažovanost firem** - firma, která působí na komerční bázi a zasadila se o realizaci určitého druhu společenské odpovědnosti, uplatňuje proaktivní politiku, což znamená, že nečeká, až bude ke svému chování nějakým způsobem vyzvána, ale vytváří nové pozitivní trendy ve společnosti a má zařazenou CSR již do své firemní strategie při tvorbě firemních hodnot či cílů.

**4. Systematičnost a dlouhodobý časový horizont** – CSR by se měla stát součástí strategického plánování, průběžné kontroly a hodnocení firem. Pozornost firem je upřena na dlouhodobé cíle a dlouhodobou udržitelnost (lepší image, dlouhodobá stabilita, loajalita svých zaměstnanců i zákazníků).

**5. Důvěryhodnost** – společenská odpovědnost umožňuje věrohodné firmě využít výhody, které uplatňování principů CSR přináší. Dosáhnout důvěryhodnosti u veřejnosti lze osobitostí, autentičností, transparentností a důsledností.

**6. Fungování firmy s ohledem na tzv. „triple-bottom-line business“** – základní myšlenkou je orientace na všechny tři pilíře konceptu CSR (na oblast ekonomickou, sociální a environmentální).

**7. Odpovědnost vůči společnosti a závazek firem přispívat k rozvoji kvality života** – společensky odpovědné firmy by měly projevovat zájem o dění ve svém okolí trvale se snažit o minimalizaci sociálních, etických i environmentálních rizik. [2]

## 1.4 Oblasti CSR

Koncept společenské odpovědnosti organizací je postaven na třech pilířích (tzv. **triple-bottom-line**):

- ekonomický – zisk (profit)
- sociální – lidé (people)
- a environmentální – planeta (planet)

Trnková uvádí [13], že firma, která přijímá koncept společenské odpovědnosti, se snaží při svém podnikání nejen o dosažení zisku, ale její přístup je mnohem komplexnější, neboť bere ohled na všechny tzv. 3P („*people, planet, profit*“) a uplatňuje dobrovolně nad rámec svých legislativních povinností některé principy ve třech základních oblastech, kterými jsou:

- ekonomická oblast, oblast správy a řízení,
- sociální oblast,
- environmentální oblast. [13]

### 1.4.1 Oblast ekonomická

Předmětem každého podnikání je zajisté trvalé dosahování zisku a dlouhodobý růst cen akcií. Přesto by organizace měla dbát na principy dobrého řízení, etiku marketingu a reklamy. Také kvalita a bezpečnost produktů či služeb mohou ovlivnit úspěch na trhu.

Od organizací se očekává věrohodné a transparentní podnikání a pozitivní vztahy s dodavateli i odběrateli, zákazníky, investory. Měly by se vyhýbat korupci a chovat se eticky. Řada firem má vypracovaný **etický kodex** nebo podobný dokument se zásadami správného přístupu ke všem stakeholdrům i životnímu prostředí.

**Etický kodex** podle Petříkové [3] plní hned několik funkcí:

- vymezuje hranice žádoucího chování pro zaměstnance i partnerské subjekty,



- usnadňuje rozhodování v případech „střetu“ zaměstnanců s nepřipustnými nabídkami nebo požadavky,
- stává se kritériem, podle kterého je firma posuzována,
- zvyšuje loajalitu a hrdost zaměstnanců,
- napomáhá vytvořit příznivé pracovní klima,
- prosazuje otevřenou komunikaci,
- zvyšuje důvěryhodnost organizace,
- může se stát konkurenční výhodou. [3]

*Zásady deklarované v etickém kodexu podle Petříkové[3]:*

- nezneužívání vlastního postavení k získání konkurenční výhody,
  - vysoká profesionalita zaměstnanců, jejich kontinuální odborný růst,
  - soustavné budování a podpora firemní kultury,
  - zásady specifické pro danou oblast podnikání – mlčenlivost, nezávislost, nestrannost.
- [3]

#### 1.4.2 Oblast sociální

V sociální oblasti se odpovědné chování firmy zaměřuje na přístup k zaměstnancům, jejich pracovní podmínky a okolní komunity. Spokojený a motivovaný zaměstnanec je klíčovým faktorem k úspěchu.

Rozsah aktivit v této oblasti je podle Kunze velice široký a odvíjí se od celé řady faktorů, včetně oblasti podnikání či situace na trhu práce. Do této oblasti společenské odpovědnosti je možné konkrétně zahrnout například [2]:

- **Vytváření podmínek k tomu, aby mohli zaměstnanci sladit svůj pracovní a osobní život** (*work life balance*) – příkladem je pružná pracovní doba, využívání možnosti práce z domova, pomoc zaměstnancům při změně bydliště, poradenství a právní služby při krizových situacích nebo také firemní školky, ale jejich provoz si mohou dovolit pouze větší podniky
- **Rozvoj lidského kapitálu** – podnik podporuje vzdělávání a rozšiřování znalostí a dovedností zaměstnanců, kteří pak mají možnost kariérního postupu v rámci dané organizace
- **Outplacement** - firma nabízí propuštěným pracovníkům zajištění rekvalifikace a stará se o jejich další uplatnění

- **Zaměstnanecká politika** - přiměřené mzdy, poskytování sociálních a jiných zaměstnaneckých výhod (příspěvek na stravování, příspěvek na penzijní pojištění, programy zdraví, možnost společenského vyžití, příspěvek na dovolenou, odměny k významným životním jubileím zaměstnanců)
- **Respektování principu rovných pracovních příležitostí** – stejný respekt si zaslouží každý zaměstnanec, bez ohledu na jeho pohlaví, věk, etnický původ, sexuální orientaci, národnost, zdravotní postižení nebo víru
- **Boj proti mobbingu, sexuálnímu harašení a obtěžování**
- **Humanizace práce, různorodost a obohacování práce, rotace práce**
- **Ochrana práce, péče o zdraví a bezpečnost zaměstnanců, pravidelné lékařské prohlídky**
- **Zdravá podniková kultura, otevřené a přátelské podnikové klima** – využívá se práce v týmech, styl řízení participativní a demokratický je upřednostňován manažery a zaměstnanci mají možnost bez obav vyjádřit svůj názor
- **Na pracovišti jsou respektována a dodržována lidská práva**
- **Vyhodnocují se budoucí sociální důsledky firemních rozhodnutí a následné řízení rizik**
- **Sociální monitorování a reportování**
- **Zaměstnávání minoritních a ohrožených skupin obyvatelstva** – handicapovaní, matky s dětmi, absolventi škol, starší lidé
- **Zákaz dětské práce** [2]

#### 1.4.3 Oblast environmentální

V environmentální oblasti se předpokládá, že si firma uvědomuje své dopady na životní prostředí a že svou podnikatelskou činnost bude vykonávat tak, aby chránila přírodní zdroje. Environmentální odpovědnost se netýká pouze výrobních podniků. Negativní dopady vznikají v důsledku přímé či nepřímé spotřeby energie a zdrojů, generování odpadů a škodlivin a ničení životního prostředí.

Environmentální oblast společenské odpovědnosti je zaměřena podle Kunze na tyto činnosti [2]:

- omezování negativních dopadů na životní prostředí;
- vytvoření ekologické politiky firmy, ekologicky šetrná výroba, produkty a služby;

- environmentální management, soulad s národními a mezinárodními standardy (ISO 14 001, EMAS a další);
- investice do ekologických technologií a další investiční opatření. Podniky by si měly uvědomit, že zavádění nejnovějších vysoce účinných technologií je sice nákladnou záležitostí, ale může podniku a jeho výrobkům zajistit i výrazné zlepšení konkurenceschopnosti;
- monitorování vlivu na životní prostředí;
- vyhodnocování environmentální výkonnosti firmy;
- ochrana přírodních zdrojů a šetrné zacházení s nimi, snižování spotřeby energie a vody, minimalizace užití fosilních paliv, využívání alternativních obnovitelných zdrojů energie;
- odpadové hospodaření (recyklace odpadů, důsledné třídění odpadů, používání recyklovaného papíru);
- striktní dodržování bezpečnostních zásad při manipulaci s rizikovými látkami;
- vytváření podmínek k minimalizaci dopravní zátěže (ať už jde o přepravu surovin, výrobků nebo zaměstnanců);
- zahrnutí environmentálních principů do procesu výběru dodavatele či subdodavatele. [2]

## 1. 5 Přínosy CSR

Skupiny, které mohou těžit výhody z praktikovaného konceptu CSR (podle Pavlíka a Bělčíka) [1]:

- klienti organizací praktikujících CSR - zvyšování kvality nakupovaných produktů a služeb;
- zaměstnanci organizací praktikujících CSR – zvyšování péče o zaměstnance, rozvoj jejich kvalifikace, zlepšování pracovního prostředí;

- dodavatelé spolupracující s organizacemi praktikující CSR – zprůhlednění a zefektivnění dodavatelsko-odběratelských vztahů, pozitivní tlak na zvyšování kvality služeb dodavatelů;
- občané státu, kde je CSR koncept uplatňován – zlepšující se sociální vztahy v regionu, zlepšující se životní prostředí v konkrétním regionu
- veřejný sektor (stát i municipality) - díky finanční a kapacitní podpoře se zlepšuje kvalita a dostupnost veřejných služeb;
- organizace praktikující CSR - zvýšení zisku z dlouhodobého hlediska, zvýšení hodnoty organizace, zvýšení produktivity a kvality, snížení nákladů, zvýšení loajality klientů, kvalitní, loajální a motivovaní zaměstnanci, dobré vztahy v komunitě, v níž firma působí, přímé finanční úspory ze zavádění environmentálních opatření, větší důvěryhodnost a přitažlivost pro investory, konkurenční výhody, zlepšení reputace a spojování organizace s kladnými hodnotami. [1]

Výhody pro organizace uplatňující koncepci CSR:

- **zvyšování hodnoty nehmotných aktiv a celé organizace**  
Hodnotu nehmotných aktiv představuje firemní reputace, hodnota značky, vztahy důvěry a partnerství, lidský kapitál. [1]
- **úspora nákladů**  
Organizace pro většinu činností spojenou s koncepcí CSR vynakládá finanční prostředky, ale na druhé straně aktivity CSR vedou k inovacím, které následně zvýší efektivitu a tím sníží náklady. Jednoznačně prokazatelné nazýváme explicitní náklady a takové, které teprve budou souviset s činností organizace, nazýváme implicitní náklady. Příkladem mohou být náklady související s ekologickým opatřením. [1]
- **zvyšování zisku (z dlouhodobého hlediska)**  
Aktivity CSR přispívají ke zvýšení zisku nepřímou. Podle průzkumu DePaul University (1997) vyplynulo, že organizace, které se přihlásily k dodržování etických principů, mají lepší ekonomické výsledky než organizace, které tak neučinily. Vědci z Harvardské univerzity docházejí také k podobnému zjištění, které poukazuje na to,

že organizace, zohledňující zájmy všech svých stakeholderů, vykazují čtyřikrát větší tempo růstu a osmkrát větší tempo nárůstu zaměstnanců než organizace, které se soustředí pouze na primární uspokojování zájmů cílových skupin. [1]

- **kvalitní, spokojení a loajální zaměstnanci**

Na posilování image podniku se podílejí spokojení zaměstnanci. Jejich loajalita snižuje fluktuaci a náklady na přijímání nových lidí. Odpovědné firemní praktiky umožňují nabírat, rozvíjet a udržet kvalitní zaměstnance, kteří v důsledku pozitivní motivace bývají velmi produktivní. [1]

- **získávání konkurenční výhody a zvyšování loajality zákazníků**

Ve vysoce konkurenčním prostředí právě CSR umožňuje odlišit se od ostatních. V současné době roste počet skupin lidí, kteří jsou ochotni za zboží nesoucí pečeť společenské odpovědnosti zaplatit více. Jejich nákupní chování neovlivňuje cena, nýbrž kdo výrobek vyrobil a jakým způsobem. [1]

- **možnost otevření nových obchodních příležitostí**

Komunikací s různými skupinami stakeholderů, která představuje bohatý zdroj nápadů na nové produkty či procesy, přispívá k vytvoření dlouhodobé konkurenční výhody. [1]

- **přilákání investorů**

Zařazení konceptu CSR do firemní strategie je považováno za známku dobrého managementu organizace. Proto řadu investorů, kteří půjčky poskytují, zajímají ukazatele firemního CSR výkonu. Nezávislé výzkumy ukazují, že investice do společensky odpovědných organizací jsou méně rizikové. [1]

- **dosažení statutu „preferovaný dodavatel“**

Žádanými dodavateli se mohou stát organizace díky svému aktivnímu přístupu ke konceptu společenského podnikání. Některé nadnárodní firmy a veřejný sektor používají pro výběr obchodních partnerů environmentální kritéria. [1]

- **zvyšování výkonnosti dodavatelsko-odběratelských vztahů**

Kvalitní obchodní sítě jsou základem pro dlouhodobý úspěch organizace. Odpovědný přístup k partnerům prospívá budování vzájemné důvěry, zvyšuje kvalitu produktů a služeb. Důsledkem je pak dosahování vyššího zisku v rámci obchodní spolupráce. [1]

- **řízení rizik**

Podnik, který vnímá okolní prostředí a bere na vědomí jeho zájmy, je schopen lépe předvídat možná rizika a pohotově reagovat na změny, které mohou mít vliv na úspěšnost podnikání. [1]

## **1.6 Související koncepce**

### **1.6.1 Trvale udržitelný rozvoj**

Definice trvale udržitelného rozvoje v zákoně č. 17/1992 o životním prostředí říká, že trvale udržitelný rozvoj společnosti *„je takový rozvoj, který současným i budoucím generacím zachovává možnost uspokojovat jejich základní životní potřeby a přitom nesnižuje rozmanitost přírody a zachovává přirozené funkce ekosystémů“*.

Je tedy cíleným procesem změn v lidském chování, založeným na integraci a rovnováze všech tří pilířů: ekonomického, sociálního a ekologického. Jednotlivé pilíře nejsou chápány izolovaně, ale jsou součástí jedné vzájemně se ovlivňující oblasti.

V dokumentu „Naše společná budoucnost“ specifikovala Světová komise pro životní prostředí a rozvoj při OSN tyto hlavní principy zajištění udržitelného rozvoje [2]:

- Hospodářský růst.
- Změna kvality růstu.
- Uchování a obohacování přírodních zdrojů.
- Zajištění udržitelné úrovně populace.
- Nová orientace techniky a odstraňování jejích rizik.
- Integrace ekonomických a ekologických aspektů rozhodování.



- Reforma mezinárodních hospodářských vztahů.
- Posilování mezinárodní spolupráce.

Výše zmíněnou definici, s malým doplňkem, přijal na počátku 90. let i právní řád České republiky. Ministerstvo životního prostředí v roce 2004 vydalo Strategii udržitelného rozvoje České republiky, která stanovila tři základní cíle [2]:

- Rozvíjet společnost takovým způsobem, který bude zohledňovat a respektovat potřeby všech občanů.
- Účinně chránit životní prostředí a využívat přírodní zdroje udržitelným způsobem.
- Zachovávat vysoký a trvalý standard ekonomického růstu a zaměstnanosti.

Řadu let se otázkami spojenými s udržitelným rozvojem zabývá i Evropská unie, která zahrнула v Maastrichtské smlouvě z roku 1992 udržitelný rozvoj jako jeden z cílů EU. Na zasedání v Göteborgu v roce 2001 přijala vlastní strategii k dosažení toho cíle.

Koncepty společenská odpovědnost a udržitelný rozvoj používají řadu pojmů, které se částečně překrývají. Někteří autoři navíc považují společenskou odpovědnost firem za významnou součást širokého proudu, který se zasazuje o udržitelný rozvoj. [2]

### **1.6.2 Podnikatelská etika**

Podnikatelská etika se rozvíjí v USA od 70. let a v Evropě v 80. letech 20. století jako samostatná vědní disciplína. V posledních letech se těší zvýšenému zájmu i v České republice.

Podnikatelská etika je jednou z forem aplikované etiky, která je zaměřena na uplatňování etických principů v ekonomické praxi. [2]

Mezi konfliktní situace a problémy etické povahy patří podle Kunze [2]:

- uplácení při získávání informací a zakázek
- nepoctivost
- klamavá reklama

- nedodržení kvality
- diskriminace v oblasti sociálních vztahů
- lobbying
- špatná platební morálka
- nedodržování dohod či zákonů
- únik informací
- lež
- neplacení daní
- nepřiměřené poškozování životního prostředí
- účetní a finanční podvody
- vydírání

**Podnikatelská etika je předpokladem úspěšného rozvoje organizace.** Firmy, které se snaží při své každodenní činnosti usilovat o eliminaci neetických, nepřiměřených či nelegálních situací, jsou přesvědčeny o tomto tvrzení. Mnoho manažerů zastává názor, že je etika přepychem, který si nemohou dovolit do doby, než se stanou ekonomicky silnou firmou.

Z hlediska morálního rozvoje lze organizace rozdělit podle Reinbachova a Robinova modelu do pěti skupin [2, 18]:

1. **amorální stupeň** – organizace preferuje maximalizaci zisku před etickým chováním
2. **formálně právní organizace** – činnosti podniku jsou po formální i právní stránce v pořádku
3. **společensky odpovědná organizace** – podnikatelskou etikou se snaží získat lepší pozici na trhu
4. **eticky se rodící organizace** – etické hodnoty se stávají součástí firemní kultury
5. **etický** – vyvážený zájem organizace o etické chování a zisk

Na etické jednání v podnikatelském prostředí působí **vnější podnikatelské prostředí** (právní prostředí, konkurence, ekonomické faktory, politicko-správní prostředí, tlak veřejnosti), **organizační vlivy** (podniková kultura, historie a tradice podniku, institucionalizace etiky v organizaci, management a jeho způsob vedení) a **individuální vlivy** (hodnotový systém a postoje, emoční zralost). [2]

### 1.6.3 Firemní občanství (Corporate Citizenship)

Všeobecně uznávanou definici v dnešní době nenajdeme. Na vymezení a chápání pojmu Corporate Citizenship se názory teoretiků poměrně liší. V minulosti byl spojován se snahou vytvářet dlouhodobá a udržitelná propojení mezi firmou a komunitou. Představitelé Evropské unie v tzv. Zelené knize firemní občanství definovali jako: *„Vytváření a dlouhodobé budování dobrých vztahů mezi firmou a jejím okolím, jak v lokálním, tak i globálním kontextu“* [2].

V dnešní době je pojem Corporate Citizenship podle Ferrela, Hulta Maignana identický s pojmem Corporate Social Responsibility. Naproti tomuto tvrzení se někteří autoři snaží pojmy od sebe odlišit, i když je obtížné stanovit přesné hranice. Například Kuldová [20] si myslí, že je Corporate Citizenship jen součástí konceptu CSR. Jiný názor má Nešporová. Ta se domnívá [19], že tyto pojmy odlišit lze podle toho, co více zdůrazňují. Podle jejího názoru se Corporate Citizenship zaměřuje nařízení komplexu vztahů mezi podnikem a komunitou, v níž firma působí, a Corporate Social Responsibility se zdůrazňuje více etickou stránku podnikání. [2]

*„Corporate Citizenship na rozdíl od konceptu CSR přesněji identifikuje aktivity i cílové skupiny, na něž by se měl podnik zaměřit.“* [2]

### 1.6.4 Firemní filantropie

Pojem firemní filantropie skrývá celou řadu aktivit a chování, vedoucích k podpoře jiných osob. Snaha přispět k vyšší kvalitě života jednotlivců i celé společnosti je společným cílem těchto aktivit. Pomocí dárcovství se snaží firmy řešit problémy společnosti v oblasti vzdělávání, inovace či rozvoji schopností lidí, aby si dokázali pomoci sami. [2]

Firmy mohou za svoji angažovanost v oblasti firemní filantropie získat řadu výhod [2]:

- zvýšení loajality zaměstnanců
- posílení hodnoty značky a pozitivního firemního image
- daňové výhody
- uznání a vyšší náklonnost místních komunit
- podporu týmové práce (u firemního dobrovolnictví)

Firemní filantropie je někdy zaměňována s pojmem firemní sponzorství (Corporate Sponsorship). Pojmy se však liší zásadním způsobem. Firemní sponzorství znamená obchodní vztah s očekávanou protihodnotou. Tou může být závazek propagovat jméno dárce na svých aktivitách. Podnik tak získává příležitost prezentace a veřejnou publicitu. Kdežto při firemní filantropii firmy za své dobrovolné filantropické aktivity žádnou protihodnotu neočekávají. [2]

Bartošová rozlišuje dva přístupy firem k filantropii [15]:

- **proaktivní přístup** – firma má vypracovanou dárcovskou strategii, jsou identifikovány cílové skupiny i oblasti, které budou filantropickými aktivitami podporovány.
- **reaktivní přístup** – firma nemá vypracovanou dárcovskou strategii, respektive čeká, kterou z došlých žádostí případně podpoří. [2,15]

Proaktivní přístup s vypracovanou dárcovskou strategií je pro firmu mnohem efektivnější, protože si sama vymezí, na co se chce v oblasti firemního dárcovství zaměřit. [2]

## 2 SOCIÁLNÍ VAZBY

V sociální oblasti lze společenskou odpovědnost firem rozdělit na dva hlavní proudy [3]:

- interní
- externí

Péčí o své zaměstnance se zabývá směr interní a zainteresovaných skupin se týká směr externí. [3]

### 2. 1 Interní směr

#### 2. 1. 1 Péče o zaměstnance

V oblasti péče o zaměstnance vychází koncepce společenské odpovědnosti z předpokladu, že zaměstnanci jsou na firmě závislí a naopak. Tráví ve firmě větší část dne a to ovlivňuje jejich zdraví, soukromí a rodinu, ale hlavně je zaměstnání většinou jediným zdrojem příjmů. Na druhé straně má zaměstnavatel prospěch z kvalitních zaměstnanců, protože jsou pro podnik přínosem a závisí na nich dlouhodobý úspěch firmy. Řídí firmy, vyrábějí produkty, poskytují služby zákazníkům a tím zajišťují organizaci prosperity. [3]

Hlavním prvkem úspěchu v dnešním konkurenčním prostředí je kvalifikovaný a výkonný zaměstnanec a jeho vztah k zaměstnavateli. Spokojený zaměstnanec je základem moderní organizace. K pracovním výkonům je motivuje řada aspektů v podobě finančního hodnocení nebo nefinančního. Individuálně motivovaní zaměstnanci podávají hodnotnější výkony. Na stejném principu pak může fungovat i loajalita zaměstnanců, která je vždy levnější než výchova nových zaměstnanců. [3]

Vysvětlením motivace se zabývají dnes už starší teorie, na nichž je postaven základ současné teorie. Manažeři je používají dodnes teoreticky i v praxi. Patří mezi ně teorie hierarchie potřeb od Abrahama Maslowa, McGregorova teorie X a Y a Herzbergova dvoufaktorová teorie. [4]

Například „Maslow vycházel z předpokladu, že uvnitř každého člověka je skryto pět potřeb, které jsou v určité posloupnosti:

**1. Fyziologické potřeby:** jídlo, pití, přístřeší, sexuální uspokojení a další fyzické potřeby.

**2. Potřeby bezpečí:** jistota, ochrana před fyzickými nebo citovými útrapami, jistota, že fyziologické potřeby budou zajištěny.

**3. Společenské potřeby:** citové vztahy, sounáležitost, akceptování lidmi a přátelství.

**4. Potřeby úcty a uznání:** vnitřní faktory úcty, jako jsou seberešpektování, samostatnost a uspokojení vnějších faktorů úcty jako jsou status, uznání a pozornost.

**5. Potřeby seberealizace:** rozvoj, dosažení určitého potenciálu, sebeuspokojení, snaha být tím pro co máme schopnosti.“ [4]

Z hlediska motivace Maslow tvrdil, „že každá úroveň potřeb v jeho hierarchii musí být dostatečně uspokojena, než bude aktivována vyšší úroveň“. Uspokojení určité úrovně potřeb zcela nebo z podstatné části, přestává být impulsem motivace, a stává se dominantní úroveň vyšší. [4]

Z teorií vyplývá, že na uspokojování základních potřeb zaměstnance je důležitá mzda. Peníze následně slouží pro zajištění potřeb zaměstnance a jeho rodiny. Základní mzda tedy podle Maslowa způsobuje posun člověka v pyramidě potřeb od základních k sociálním a vyšším. [3]

Finanční motivace v podobě prémie či zvýšení platu jsou často nedostatečné, protože zaměstnanci si zvyknou na větší odměnu. Následné nevyplacení prémie pak může naopak působit kontraproduktivně. Zlepšit pracovní morálku a spokojenost personálu pomáhá vytvoření komplexního personálního a motivačního systému. [3]

Mezinárodní pobočky firem zavedly v České republice propracované systémy mimofinančního odměňování. Odborné psychologické studie dokazují, „že **spokojení zaměstnanci jsou produktivnější a mívají nižší absenci, pozdní příchody a fluktuaci.**“ Opačný případ, kdy zaměstnanci jsou nespokojení, vede ke zhoršení kvality práce či slabšímu výkonu. To se pak negativně odráží ve vztahu s klienty. [3]

## 2. 1. 2 Benefits

Benefits jsou odměnou za pracovní úsilí zaměstnance ke sjednané mzdě. Z těchto zaměstnaneckých výhod nemusejí odvádět daně, což je pro ně výhodnější. Mohou si volit z několika základních skupin – zdraví, finance, vzdělávání, kultura, sport, cestování či stravování.

Stravenky - nejvyužívanějším benefitem, dostává je většina zaměstnanců podniků všech velikostí a struktur bez omezení pozice, zaměstnavatelé se podílejí 40 až 100% z ceny.



Automobily či notebooky – souvisí s náplní práce, většinou se přidělují od středních pozic výše (obchodním zástupcům, regionálním ředitelům, servisním pracovníkům a jiným zaměstnancům pracujícím s terénem).

Mobilní telefony – dostávají kromě manažerských pozic a pracovníků pracujících v terénu, také asistentky, operátoři, vybraní řemeslníci.

Dovolená – jedná se o dovolenou nad rámec zákonné doby, která je v České republice 20 dní.

Sportovní vyžití – patří k nim vstupenky na sportovní a kulturní akce, permanentky na plavání, do fitness center, lyžování a další.

Volno při léčení – zaměstnavatel může poskytnout krátkodobé placené volno, většinou ne více jak 2 krát ročně. Je to nový a ne příliš známý trend v oblasti benefitů. Opatření je výhodné pro obě strany.

Příspěvky – týkají se penzijního připojištění nebo zdravotního pojištění, které podporuje i česká legislativa. Zaměstnanci tak vzniká jakási jistota pro případný stav nouze a zaměstnavatel má možnost tyto položky odečíst od daňových nákladů.

Do široké škály benefitů můžeme zařadit například poskytování nápojů na pracovišti, výrobky dané firmy za zvýhodněnou cenu, dary k pracovnímu či životnímu jubileu nebo také poukázky na dovolenou, kulturu nebo sport. [3]

Nejčastěji poskytované zaměstnanecké výhody jsou uvedeny v následující tabulce Petříkové [3]:

*Tab 1 Nejčastěji poskytované zaměstnanecké výhody*

<b>Zaměstnanecká výhoda</b>	<b>Procento společností, které ji poskytují</b>
<i>Poskytování přenosného počítače</i>	98
<i>Služební mobilní telefon</i>	93
<i>Podpora podnikání</i>	93
<i>Poskytování služebního automobilu</i>	92
<i>Přístup k internetu ze svého počítače</i>	89
<i>Příspěvky na jazykové kurzy</i>	88
<i>Týden dovolené navíc alespoň pro některé zaměstnance</i>	80
<i>Firemní platební karty</i>	78
<i>Občerstvení na pracovišti</i>	71
<i>Společenská akce</i>	69
<i>Penzijní připojištění</i>	67
<i>Zaparkování soukromého automobilu u společnosti</i>	67
<i>Sportovní akce</i>	64
<i>Nadstandardní zdravotní péče</i>	58

### **2. 1. 3 Vzdělávání a rozvoj lidského kapitálu**

Cílem organizace je zajištění kvalifikovaného personálu na všech úrovních. V Zákoníku práce můžeme nalézt dva pojmy **prohlubování kvalifikace** a **zvyšování kvalifikace**.

**Prohlubování kvalifikace** je průběžné doplňování, udržování a obnovování kvalifikace prostřednictvím školení. Podstata kvalifikace se nemění. Prohlubování kvalifikace je povinností každého zaměstnance. Zaměstnavatel hradí náklady a zaměstnanci přísluší mzda.

**Zvyšování kvalifikace** je studium, vzdělávání, školení nebo jiná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání, čili změna hodnoty kvalifikace včetně získání a rozšíření. Zvyšování kvalifikace pracovníka je většinou jeho vlastní iniciativou s vizí lepšího pracovního zařazení nebo platu. V některých případech může požadovat vyšší kvalifikaci i sama organizace. [3]

#### **2. 1. 4 Zdraví a bezpečnost**

Všichni výrobci a poskytovatelé služeb by měli dbát na dodržování bezpečnosti a ochranu zdraví při práci. A to nejen z důvodů legislativních, ale také proto, že zdravý a výkonný pracovník je zdrojem a bohatstvím pro firmu. [3]

V rámci uplatňování společenské odpovědnosti může organizace poskytnout zaměstnancům nadstandardní zdravotní péči, např. očkování. Můžeme zde zařadit i uspořádání pracovního místa, které významně ovlivňuje pracovní pohodu a pracovní výkon. [3]

#### **2. 1. 5 Rovné pracovní příležitosti**

Principy rovné příležitosti jsou zakotveny ve strategických dokumentech organizace, které jsou schváleny vrcholovým managementem. Je důležité, aby firma zabránila diskriminaci určitých skupin pracovníků, např. starší lidé, ženy, při náboru nových zaměstnanců. Stejná pravidla by měla platit i pro odměňování pracovníků a přístup k příležitostem. V souvislosti se společenskou odpovědností by měly firmy preferovat rozmanitost pracoviště. Zásada se týká zaměstnávání handicapovaných nebo starších lidí nebo minoritních skupin. [3]

## 2. 2 Externí směr

### 2. 2. 1 Stakeholders

Anglický výraz *stakeholder* nemá v češtině odpovídající ekvivalent. Bývá překládán jako zájmová skupina, zainteresovaný jedinec, participující skupina či třetí osoba v podnikání. [2]

Skupina stakeholderů v nejširším pojetí zahrnuje zákazníky, akcionáře, zaměstnance, obchodní partnery dodavatele, zástupce státní správy a samosprávy, zájmové skupiny, média, odbory a mezinárodní organizace. [13]

Okruh stakeholderů je stejný pro jakýkoliv podnikatelský subjekt, struktura však není u všech podniků stejná a neměnná, stejně jako váha jednotlivých subjektů je často velmi různá.

Pro členění stakeholderů existuje několik přístupů. Můžeme je členit podle toho, jak bezprostředně významný vliv mají na činnost a fungování firmy [2]:

- primární stakeholderi – mají významný vliv na chod podniku. Patří sem například zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, vlastníci a investoři
- sekundární stakeholderi – do této skupiny patří zájmové skupiny (vláda, nátlakové skupiny, občanská sdružení a obchodní sdružení)

Jinou používanou klasifikací je členění na *interní* a *externí* stakeholdery, které lze dále členit na [2]:

- externí stakeholdery spojené s trhem (například zákazníci)
- externí stakeholdery s trhem nespojené (například média) [2]

Pokud má podnikatelský subjekt zájem být dlouhodobě úspěšný na trhu, měl by se systematicky zabývat analýzou svých klíčových stakeholderů a hledat odpovědi na řadu otázek, jako jsou například:

- Kdo jsou naši stakeholderi?
- Kdo patří mezi naše klíčové stakeholdery a jaká je jejich důležitost?
- Jaká jsou očekávání a zájmy našich stakeholderů?
- Jaký je vliv stakeholderů na naše podnikání?
- Jak se stakeholdery co nejlépe komunikovat.

Naslouchání stakeholderů a rozvíjení spolupráce s nimi může přinést firmě radu výhod, například v podobě řízení, předcházení rizik, zajištění větší transparentnosti a odpovědnosti, získání cenných informací a vzájemné inspirace. Tím vzniká možnost překonat vzájemnou nedůvěru a budovat dlouhodobá partnerství. [2]

### **2. 2. 2 Aktivita podporující místní komunitu**

Společensky odpovědné firmy v praxi podporují místní komunity a to různými způsoby. Nejčastějším a nejznámějším nástrojem je firemní dárcovství a sponzorství (uvedeno v kapitole 1.6.4). Jinou formou podpory místní komunity pro lokální instituce je dobrovolná práce zaměstnanců společensky odpovědné firmy v jejich pracovní době. Může se jednat o úklid obecních prostor, pomoc při odstraňování následků přírodních katastrof, rekonstrukce obecních objektů, nebo poskytování odborných znalostí, např. finanční poradenství, právní porady apod.

Dále může firma poskytovat dlouhodobou finanční podporu například domovu pro seniory, školkám, školám, sportovním klubům nebo neziskové organizaci.

Spolupráce s místními dodavateli vede k podpoře a rozvoji místní komunity, která má navíc výrazný úsporný efekt z důvodů zkrácení logistického řetězce dodávek zboží, materiálu a služeb. [3]

### **2. 2. 3 Veřejná správa**

Soukromý sektor a neziskové organizace se snaží držet krok s okolním světem. Bohužel, veřejný sektor v této snaze zaostává.

Veřejná správa je charakterizována následujícími vlivy [1]:

- Rostoucí tlak na zvyšování efektivnosti úřadu při zajišťování veřejných služeb (vyšší kvalita produktů a služeb při nižších nákladech);
- Rostoucí požadavky veřejnosti na kvalitu a kvantitu požadovaných informací ze strany veřejného sektoru;
- Zvyšující se snaha veřejnosti o kontrolu činnosti úřadu;

- Zapojení subjektů soukromého sektoru při řešení projektů organizací veřejné správy.

Organizace veřejné správy je vnímána konceptem CSR jako odpovědný parter v oblasti ekonomické stability, ochrany životního prostředí a sociálního rozvoje.

Úřady se otevřeně hlásí ke své spoluodpovědnosti za stav a chod společnosti s vědomím, že nefungují pouze v ekonomických vztazích. Ovlivňují celé okolí a naopak úspěšnost úřadu ovlivňují zájmové skupiny.

Závazek úřadu může být prokazován například následujícími způsoby [1]:

- Zkvalitněním poskytovaných veřejných služeb;
- Zlepšením schopnosti prokázat a „prodat“ výsledky úřadu;
- Proaktivním přístupem úřadu k řešení věcí veřejných;
- Vyšší transparentností rozhodování úřadu;
- Zapojením všech aktérů dotčených řešenou záležitostí;
- Posílením důvěryhodnosti úřadu;
- Zvýšením kompetentnosti zaměstnanců úřadu.

Hlavním účelem společenské odpovědnosti ze strany organizace veřejného sektoru je zajištění dlouhodobě udržitelného rozvoje území, ve kterém působí.

Následující argumenty podpírají tvrzení, že veřejná správa má nezastupitelnou úlohu v konceptu CSR[1]:

- veřejný sektor patří k největším sektorům každého státu, každého regionu;
- přímé i nepřímé výstupy činností veřejné správy zásadně ovlivňují či zasahují do oblastí CSR: ekonomické, sociální i environmentální;
- veřejné politiky významně ovlivňují udržitelný rozvoj;
- vyšší efektivita, odpovědnost a transparentnost ve veřejném sektoru jsou stejně důležité jako v soukromém sektoru – veřejný sektor musí být spolehlivý;
- roste tlak veřejnosti na prokazování výsledků realizovaných aktivit.



Úřad veřejné správy může mít podle tabulky v oblasti CSR tři různé role [1]:

Tab. 2 Role veřejné správy v oblasti CSR

Role veřejného sektoru	Hlavní účel
<i>Veřejný sektor jako podporovatel a šířitel konceptu CSR</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stanovení vize a strategie pro využití konceptu CSR v ČR</li> <li>• propagace konceptu CSR k různým cílovým skupinám</li> <li>• podpora výzkumu a vzdělávání v oblasti CSR</li> <li>• podpora iniciativ v oblasti CSR a prohlubování dialogu mezi všemi zainteresovanými stranami</li> <li>• uznání a ocenění společensky odpovědných firem a jejich partnerů v oblasti CSR</li> <li>• posilování transparentnosti a důvěryhodnosti konceptu CSR</li> <li>• přijetí normy (standardu) pro oblast CSR</li> <li>• spolupráce s ostatními státy v oblasti CSR</li> </ul>
<i>Organizace veřejného sektoru jako uživatel aktivit CSR realizovaných soukromým sektorem</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• organizace veřejného sektoru jako jedna z cílových skupin, kterým jsou věnovány CSR aktivity (např. podpora ochrany životního prostředí, podpora sociálně slabších skupin)</li> <li>• organizace veřejného sektoru napomáhá soukromému subjektu s definicí veřejných služeb, na které má směřovat své CSR aktivity</li> </ul>
<i>Organizace veřejného sektoru jako subjekt aktivně praktikující CSR aktivity</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• organizace veřejného sektoru přijímá a deklaruje svoji společenskou odpovědnost, chová se šetrně/odpovědně ke svému okolí, uvědomuje si vliv své činnosti na lokální, národní i celosvětové úrovni</li> </ul>

Podpora veřejného sektoru hraje významnou roli v ochotě soukromých firem chovat se společensky odpovědně. Jednak je to obecné naladění na CSR, ale také finanční souvislosti spojené se společensky odpovědným chováním. „Bud' tyto věci napomohou, nebo brzdí soukromé firmy, aby měly zájem, ochotu a byly připraveny vložit do přístupu CSR finanční prostředky.“ [1]

## Důvody organizace veřejné správy pro zavedení CSR principu do praxe [1]

- ochrana a rozvoj dobré pověsti (image) úřadů;
- posilování odpovědnosti vůči občanům;
- zlepšení vztahů s okolím;
- zapojení občanů do přímého řešení věcí veřejných;
- snížení nákladů na řízení rizik – zlepšení předvídání rizik, schopnost vyhnout se rizikovým faktorům;
- hospodárnější využívání veřejných prostředků (úspory spojené s ekologickou praxí, úspory plynou z kvalitnějšího managementu);
- udržení a přitažení kvalitních zaměstnanců do úřadu;
- objektivní porovnání a průkaznost dosažených výsledků (benchmarking a reporting) – posílení transparentnosti;
- příležitost pro synergii cílů rozvoje regionu s rozvojovými cíli soukromých firem a neziskovými organizacemi.

Stručné porovnání výhod a přínosů CSR pro subjekty ze soukromého a veřejného sektoru vyjadřuje následující tabulka [1]:

Tab.3 Porovnání výhod a přínosů CSR pro subjekty ze soukromého a veřejného sektoru

<b>Přínosy CSR pro soukromé subjekty</b>	<b>Přínosy CSR pro subjekty z veřejného sektoru</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>dobrá pověst podniku</i></li> <li>• <i>posílení věrnosti znače</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>dobrá image úřadu</i></li> <li>• <i>posílení věrohodnosti a transparentnosti rozhodovacího procesu úřadu</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>atraktivita firmy pro kvalitní a talentované potenciální zaměstnance</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>atraktivita úřadu pro kvalitní a talentované potenciální zaměstnance</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>zvýšení loajality a efektivity stávajících zaměstnanců</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>zvýšení loajality a efektivity stávajících zaměstnanců</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>lepší vztahy s okolím a veřejnými orgány</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>lepší vztahy s okolím a soukromými subjekty</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>vyšší úroveň spokojenosti a věrnosti zákazníků a ní plynoucí dlouhodobé vazby</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>vyšší spokojenost občanů</i></li> <li>• <i>trvalý dlouhodobý rozvoj oblasti</i></li> <li>• <i>zapojení občanů a soukromých subjektů do správy věcí veřejných</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>odlišení se od konkurence v očích spotřebitelů</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>možnost benchmarkingu, objektivní porovnání s podobnými úřady</i></li> <li>• <i>průkaznost dosažených výsledků</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>úspory nákladů (risk management, úspory spojené s ekologickou praxí, kvalitnější zaměstnanci aj.)</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>efektivnější využívání veřejných prostředků (úspory spojené s ekologickou praxí, kvalitnější management, risk management aj.)</i></li> </ul>

Výsledky mezi oběma porovnávanými subjekty jsou velmi podobné. Jejich spolupráce v oblasti CSR jim přináší značné synergické efekty z hlediska finančního i nefinančního. [1]

### 3 SYNERGICKÉ EFEKTY

Tato kapitola má definovat a analyzovat možné synergické efekty, kterých mohou dosáhnout podniky aplikující zásady společenské odpovědnosti.

**Synergie** znamená spolupráci, společné působení, někdy se symbolicky vyjadřuje jako „ $1+1>2$ “

**Synergický efekt** je víra, že výsledek společné práce bude lepší než by byl součet jejich samostatných úsilí.

#### 3.1 Podniková kultura

Z výše uvedených pojmů vyplývá, že pokud chce organizace uplatnit úspěch na světových trzích, musí bravurně zvládat a následně aplikovat mnohem komplexnější schéma řízení, než tomu bylo doposud. Znamená to existenci synergie souvisejících aspektů a vztahů napříč podnikovým spektrem. Do tohoto spektra spadá problematika odpovědnosti manažerů, manažerského rozhodování, mezilidských vztahů v podnikání, společenské odpovědnosti organizací, trvale udržitelného rozvoje, nových přístupů k motivaci personálu, ale také problematika korupce a etiky v podnikání. Harmonizace těchto vztahů zajistí trvale udržitelnou konkurenceschopnost. [3]

Synergickým zobrazením dosažené systémové úrovně kompatibility, flexibility, adaptivity a koexistence podnikové filozofie a strategie je **podniková kultura**, díky které lze posoudit zdraví podniku, jeho stabilita a funkčnost. [3]

Podnikovou kulturu lze označit jako soustavu sdílených názorů, postojů, představ, zájmů a očekávání. Ovlivňuje chování v oblasti formálních i neformálních vztahů uvnitř firmy i jejího okolního prostředí. *„Podniková kultura je závislá nejen na úrovni, vyspělosti a spokojenosti managementu, ale i na úrovni, vyspělosti a spokojenosti všech ostatních zaměstnanců.“* [3]

Podniková kultura je úspěšným nástrojem pro **vedení (řízení) lidských zdrojů** - používá nepřímou formu ovlivňování pracovníků pro vytvoření a posílení chování, které by bylo v souladu s firemními cíly a pravidly, a také nástrojem **zvyšování podnikové výkonnosti** - působí jako standard pracovní výkonnosti, který se od členů organizace očekává. [3]

Podnikovou kulturu tvoří **úroveň hmotného a nehmotného pracovního prostředí** (vybavení pracovníků, uspořádání pracovního prostředí apod.), **způsoby a formy vnějšího projevu firmy** (image firmy, marketing, reklama a úroveň služeb a výrobků) a

**soubor typických firemních hodnot** (normy, zvyklosti a tradice, ale také oblečení, firemní logo). [3]

Podniková kultura z hlediska funkce rozlišuje **kulturu vnější**, která se zabývá způsobem určité adaptability na podmínky firemního okolí, firemní image a goodwill, a **kulturu vnitřní**, což je způsob, jak je firma vnímána uvnitř svými zaměstnanci. [3]

### 3. 1. 1 Projevy podnikové kultury

Nejčastější projevy podnikové kultury [3]:

- **Pracovní chování a postoje** pracovní nasazení, vztah k zákazníkům, úsilí o kvalitu a dokonalost, sklon k inovacím, ochota nést vlastní odpovědnost a samostatně rozhodovat
- **Podnikové klima** (hlavní rysy)
  - Výkonové orientace firmy (zaměření firmy na plnění cílů a efektivity svých pracovních postupů);
  - Uspokojování sociálních potřeb zaměstnanců, zachycující tendenci firmy podporovat individuální rozvoj zaměstnanců, posilovat vztahy, důvěru a identifikaci s firmou.
- **Mezilidské vztahy** – spolupráce a týmová práce, soutěživost a rivalita, otevřená komunikace
- **Vztah podniku ke svým zaměstnancům** – stejné příležitosti, spravedlnost hodnocení, odměňování, motivace, vzdělávání, trénink a rozvoj, respektování sociálních potřeb zaměstnanců, pozornost vůči návrhům pracovníků
- **Vztah zaměstnanců k podniku** – iniciativa, loajalita, ochota klást podnikové zájmy na zájmy osobní, snaha se neustále zdokonalovat
- **Řídící styl** – způsob jednání a uplatňování manažerů svých pravomocí

### 3. 1. 2 Nástroje podnikové kultury

Nástroje podnikové kultury [3]:

- Analýza hodnocení firemní kultury na základě průběžného pozorování, průzkumu a rozhovorů s reprezentativními skupinami zaměstnanců.

- Formulace prohlášení o poslání a hodnotách organizace, shrnující a vysvětlení firemních cílů a hodnot, vysvětlování významu firemních hodnot a norem (návuk nových rolí pracovníků a manažerů, semináře pořádané na toto téma pro různé skupiny zaměstnanců).
- Vedení pracovníků ze strany manažerů, působení osobním příkladem, pozornost manažerů věnovaná jednotlivým projevům žádoucí firemní kultury, jejich ovlivňování požadovaným směrem.
- Začlenění pracovníků do procesu tvorby a rozšiřování firemní kultury.
- Zavedení systému odměňování a motivace posilujícího hodnoty nové firemní kultury.
- Přijetí odpovídajících kritérií získávání, výběru, adaptace, povyšování a hodnocení pracovníků.

### **3. 1. 3 Společné rysy úspěšných podnikových kultur**

#### *Společné rysy úspěšných podnikových kultur [3]:*

- Firma funguje jako tým – lidé si důvěřují, podporují se, společně usilují o dosažení firemních cílů.
- Zaměstnanci chápou úlohu jednotlivých částí organizace i svou vlastní.
- Lidé jsou iniciativní, zvyklí přijímat odpovědnost a nepřenášet řešení svých pracovních problémů na jiné.
- Pracovníci přicházejí s vlastními nápady nových řešení.
- Nové chyby se netrestají, využívají se k návrhům preventivních postupů.
- Zvykem je otevřená komunikace, lidé se nebojí veřejně promluvit.
- Konflikty nejsou zastírány, ale řešeny včas.
- Lidé jsou zvyklí naslouchat ostatním. Manažeři posilují schopnost a odpovědnost pracovníků. Manažeři usilují o širší uplatnění řízení na základě cílů.
- Pracovníci mají tendenci firmu propagovat navenek, cítí za firmu odpovědnost.

V podnikové praxi má stále více firem zájem měnit svou firemní kulturu k lepšímu, a to i přes veškeré stávající rozpory mezi managementem a ostatními zaměstnanci, protože si uvědomují, že prioritou pro úspěšné odpovědné podnikání jsou lidé vybaveni schopnostmi, znalostmi a ochotou zvládat všechny úkoly, související s nastoupenými změnami směrem k CSR. [3]

### **3. 2 Synergické efekty v praxi**

Spousta autorů [13,2] považuje jako nejdůležitější přínosy skutečnost, že společenská odpovědnost firem přispívá k vytváření dobrého podnikového klimatu, tzn., že firmy jsou ceněny zaměstnavateli s lepším postavením na trhu práce, a naopak, řada potencionálních zaměstnanců by preferovala a cítila větší loajalitu k takovému zaměstnavateli, který jedná v souladu se společenskou odpovědností a má propracovaný dárcovský program.

Společensky odpovědné chování oceňují také investoři, pro něž je firma uplatňující CSR „přitažlivější“ z hlediska záruky dlouhodobé udržitelnosti a relativní bezpečnosti mnohem více než jiné firmy.

Výrazným přínosem pro organizace je získání dobrého jména v očích široké veřejnosti, je výsledkem dlouhodobého, systematického a cílevědomého procesu. Svou angažovaností v jednotlivých oblastech CSR, zejména v sociální vyvolává mezi veřejností pozitivní emoce a rozvíjí důvěru ve prospěch organizace.

Další výhodou společensky odpovědného podnikání je lepší možnost přilákání nových obchodních partnerů a ocenění u stávajících partnerů. Ti jsou při rozhodování o budoucí spolupráci ovlivněni řadou faktorů, mezi které patří nejenom etické chování a spolehlivost, ale i kvalita výrobků, schopnost dodat zboží včas a na správné místo, platební podmínky či solventnost.

Firmy, které uplatňují principy společensky odpovědného chování, bývají odlišné od konkurence. Často mívají lepší pozici při jednání s úřady nebo institucemi EU. Novým trendem a významným faktorem konkurenceschopnosti je trvalé zvyšování standardů CSR.

Jednou z výhod je loajalita zákazníků ke společensky odpovědným firmám a s tím spojený růst prodeje výrobků a služeb. V důsledku odpovědného chování se společností zvyšuje hodnota značky výrobku i hodnota celé organizace. Najde se mnoho zákazníků,

kterí preferují zboží vyrobené v souladu s principy CSR. A jsou za to ochotni zaplatit vyšší cenu.

Ekonomická výkonnost se u firem společensky odpovědných projevuje nárůstem zisku. Zvýšení efektivity provozu a snížení provozních nákladů a efektivnější environmentální politika pak přináší v delším časovém horizontu přímé úspory spojené s životním prostředím, zejména efektivnějším využitím zdrojů, nakládáním s odpady a jejich recyklací. Náklady na prevenci jsou téměř vždy nižší, než náklady na odstraňování vzniklých škod.

V každodenní firemní praxi přináší uplatňování CSR lepší ovládání rizik, resp. snižování rizik samotných, ale také nákladů spojených s nimi, ať už se jedná o oblast environmentální, ekonomickou, či mediální.

Dalšími možnými přínosy jsou zlepšení morálky u zaměstnanců, daňové úlevy nebo potenciálně nižší dohled regulačních orgánů.



## Závěr

Společenská odpovědnost firem je trendem nové doby, kdy přichází hlavní tlak ze strany spotřebitelů a narůstá globální propojování světa. V takovém světě firma, která se nesnaží být atraktivní a zaostává za konkurencí, nemá velkou šanci na úspěch. Už nestačí jenom vyrábět a prodávat. Velice důležitým aspektem je vytváření co nejlepších podmínek pro své zaměstnance. Často nestačí vysoké mzdy, mnohdy je třeba zajistit i možnost profesního růstu, zdravotní péči, bydlení či atraktivní benefity.

Z výše uvedených teoretických informací vyplývá, že podnikání v souladu se společenskou odpovědností firem je výhodné, a to především z dlouhodobého hlediska. Přináší výhody a zisky nejenom firmě samotné, ale také celé společnosti. Výhody a zisky jsou převážně nefinančního charakteru a týkají se dobré pověsti a reputace podniku. Dalším pozitivním efektem je konkurenční výhoda, snazší spolupráce s obchodními partnery i zaměstnanci.

Velice mě zaujal na tehdejší dobu progresivní způsob podnikání firmy Baťa. Tomáš Baťa významně rozvíjel město Zlín, ve kterém působil. Respektoval ono místo a ohleduplně se choval k přírodě. Etika, morálka, služba veřejnosti, pracovní disciplína a pořádek byly jeho základními filozofickými zásadami. Baťovo zodpovědné podnikání bylo postaveno na všech třech pilířích současné koncepce společenské odpovědnosti firem.

Byl pracovitý, měl skvělé nápady, které díky moderním manažerským metodám a své houževnatosti, dokázal realizovat. Výsledkem dobrého rozhodnutí ve správném načasování nebyly jenom vysoké zisky, ale také spokojenost spolupracovníků a zákazníků. Zisky investoval zpět do modernizace závodu, výstavby bytů a domů pro zaměstnance. Výstavbou baťovských domků spojil pracovní život s životem rodinným. Nájem platili spolupracovníci 27,- Kč týdně. První skupina domků byla postavena už v roce 1912.

Prodejní politika byla postavena na budování a řízení kvalitního vztahu se zákazníky. První obchodní cestující navštěvovali zákazníky doma, kde nabízeli obuv a služby firmy Baťa. Jména a adresy zákazníků byly zapisovány do databáze, která pak efektivně sloužila pro komunikaci se zákazníky.

Firma Baťa měla vlastní vnitrofiremní banku. Principem bylo, že každému mladému muži, ženě i režijnímu spolupracovníkovi byly ukládány úspory (zejména pohyblivá část mzdy) na osobní účet této banky. Pro obě strany byl tento bankovní

system výhodný. Banka měla k dispozici vlastní kapitál pro budování a rozvoj firmy a zaměstnanec zase výhodné spoření s úrokem 10% ročně.

Jednání s dodavateli o cenách bylo transparentní a jasné. Splatnost všech faktur byla dodržována v týdenním cyklu.

Nedostatek kvalifikovaných pracovníků ve Zlíně a okolí přimělo Baťu k rozhodnutí, že si odborníky vychová sám. V roce 1925 otevřel vlastní výchovně-vzdělávací instituci s názvem Baťova škola práce. Spojovala práci v dílně se školní výukou a internátní výchovou. Ve své době byla největším učilištěm v Evropě. Dalším vzdělávacím institutem byl Tomášov, kam bylo vybráno 60 nejúspěšnějších absolventů BŠP, aby se z nich stali řídicí pracovníci. Výuka se zaměřovala na rozvoj schopností, formování charakteru, logiky, ale také na jazyky (němčina, angličtina, srbochorvatština, polština, rumunština, ruština, arabština). Firma Baťa budovala školy také v jiných městech, kde působila, a také finančně podporovala rozvoj školství.

Za zmínku stojí také Baťův podpůrný fond, který vznikl pro podporu regionu. Z fondu byla financována výstavba Baťovy nemocnice v roce 1927, která byla považována díky svému zařízení za jednu z nejlepších nejen v Československu. Dále byly z fondu také poskytovány podpory dlouhodobě nemocným a zestárlým spolupracovníkům firmy Baťa a také finanční dar v hodnotě 1 000,- Kč při narození dítěte.

Baťa velice podporoval rozvoj regionu ve všech oblastech. Pro účely zábavy, cvičení a pořádání koncertů byla postavena v roce 1919 Sokolská buda. Mezi další objekty lze zařadit Velké kino, studijní ústav a od roku 1930 se začala postupně vytvářet první Zoologická zahrada. Byly postaveny jídelny a restaurace, obchodní domy a byly zřízeny jesle a mateřská škola.

V celém Československu podporoval Baťa rozvoj dopravní infrastruktury, byly vystavěny silnice a železniční dráhy, postaven plavební kanál, v Otrokovicích, kde byla zahájena výroba letedel, jízdních kol pneumatik, bylo vybudováno letiště.

Lidé měli zájem o práci v Baťově závodu, protože firma nabízela svým spolupracovníkům velice lákavé podmínky (např. bydlení, nadstandardní platové podmínky, zdravotní péči, vzdělání, stravování, kulturní a sportovní vyžití). Tomáš Baťa zaměstnával muže, ženy, ale také hluchoněmé a slepé pracovníky.

Vedoucí pracovníci neměli jen výborné schopnosti, znalosti odborné i jazykové, ale také působili ve veřejné správě, např. František Štěpánek, Jan Sláma, Dominik Čipera,

kterí po ukončení spolupráce s firmou zastávali funkce starosty nebo místostarosty města Zlína. Sám Tomáš Baťa byl zvolen starostou města třikrát.

V environmentální oblasti se Baťa zasadil o používání nezávadných materiálů při výrobě. Byla zřízena biologická laboratoř, kde byla zkoumána nezávadnost těchto materiálů, především z hlediska zdraví a bezpečnosti pracovníků. Také byl sledován dopad výroby na životní podmínky v daném regionu.

Značný vliv na ekonomický rozvoj firmy, zvyšování zisku, rozšiřování výroby a snižování nákladů měli vliv dobře zvolení schopní vedoucí pracovníci a jejich správná rozhodnutí. Předmětem výzkumné a vývojové činnosti firmy Baťa byla modernizace strojního a technického vybavení, zdokonalování výrobních technologií, inovace, výzkum a vývoj nových výrobků.

Baťa k hlavní výrobě (obuv), kterou neustále rozšiřoval o nové produkty, preferoval vlastní výrobu materiálů a polotovarů (výroba krabic na obuv, výroba obuvnické lepenky, výroba obuvnického textilu, šněrovadel, lepidel, krémů, laků), a tím snižoval náklady.

Všechny uvedené skutečnosti ukazují na to, že firma Baťa byla společensky odpovědnou firmou.

Petríková uvedla ve svém doslovu myšlenku, kterou napsal Max Fischel roku 2008 [3], část citované myšlenky je docela zajímavá a zdá se mi, že docela dobře vystihuje poměry dnešního podnikání.

*„Představa, že všechny organizace, úřady a další „firmy“ budou společensky odpovědné, je **utopie**. Také představa, že podnikatelé, manažeři, politici a lidé vůbec nebudou sobci, že nebudou uspokojovat především svoje zájmy, ale naopak že by snad uspokojovali zájmy jiných lidí, dbali o péči o přírodu a prostředí pro život, je **utopie**. Dosáhnout ideálu slušného chování všech organizací je **utopie**. Představa, dosažení toho stavu tak, aby se všechny organizace chovaly společensky odpovědně, je tedy představou **utopickou**. Představa, že by média podstatně ovlivnila společenskou odpovědnost organizací, je rovněž představou **utopickou**.“*

Samozřejmě, že takhle skepticky to nekončilo. Pokračováním byla věta [3]:

*„Což ovšem neznamena neusilovat o společenskou organizaci, naopak!“*

Podle mého názoru společensky odpovědné podnikání má svůj význam, samozřejmě pokud k němu přistupují všichni zúčastnění jedinci odpovědně, tzn. poctivě, čestně, s úctou k lidem, životnímu prostředí, okolí, ve kterém podnikají, ale hlavně s úctou k zákonům této země. A to je ten „největší oříšek“, přimět podnikatele, aby netoužili jen po maximalizaci svého zisku a osobního prospěchu.

## Seznam použitých zdrojů

- [1] PAVLÍK, M.; BĚLČÍK, M. a kolektiv; *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2010. 176 s. ISBN 978-80-247-3157-5.
- [2] KUNZ, V.; *Společenská odpovědnost firem*, 1.vyd...Praha: Grada Publishing, 2012; ISBN 978-80-247-3983-0.
- [3] PETŘÍKOVÁ, R. *Společenská odpovědnost organizací*. 1. vyd. Ostrava: Dům techniky, 2008. 184 s. ISBN 978-80-02-02099-8.
- [4] ROBBINS, S. P.; COULTER, M. *Management*. První. Praha: Grada Publishing, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
- [5] BLAŽEK, L., DOLEŽALOVÁ, K., KLAPALOVÁ, A. *Společenská odpovědnost podniků*. Centrum výzkumu konkurenční schopnosti České republiky, 2005. 24 s. ISSN 1801-4496.
- [6] ZADRAŽILOVÁ, D. *Společenská odpovědnost podniků: Transparentnost a etika podnikání*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 167 s. ISBN 978-80-7400-192-5.
- [7] BARTH, R.; WOLFF, F. *Corporate social responsibility in Europe*. Cheltenham: Edward Elgar, 2009. 243 s. ISBN 978-1-84720-764-7.
- [8] CARROLL, A. B.; BUCHHOLTZ, A. K. *Business and Society: Ethic and Stakeholder Management*. Ohio: South-Western College Pub, 2002. ISBN 032114958
- [9] DEMIRAG, I. *Corporate Social Responsibility, Accountability and Governance: Global Perspectives*. Sheffield: Greenleaf Publishing, 2005. 378 s. ISBN 1-874819-56-X.
- [10] EUROPAEN COMMISSION. *Corporate Social Responsibility National public policies in the European Union*. 1st ed. Luxembourg:Office for Official Publications of the European Communities, 2007.100s. ISBN 978-92-79-07614-5.
- [11] HERRIGAN, B. *Corporate Social Responsibility In The 21st Century*. Cheltenham: Edward Elgar, 2009. 427 s. ISBN 978-1-84542-956-0.6
- [12] KOTLER, P., LEE, N. 2005. *Corporate Social Responsibility*. Doing the Most Good for Your Company and Your Cause. Hoboken, N.J.: Wiley.

- [13] TRNKOVÁ, J. *Společenská odpovědnost firem, kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR*. Business Leaders Forum. Praha 2004. 58 s. (<http://www.blf.cz>)
- [14] TRNKOVÁ, J. *Rovné příležitosti jako součást společenské odpovědnosti firem*. Praha: Gender Studies, 2006.
- [15] BARTOŠOVÁ, Z., *Průvodce firemní filantropií*. Praha: Fórum dárců. 2006. ISBN 80-902965-5-6.
- [16] PRSKAVCOVÁ, Martina, et al. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. 1. vydání. Brno: Tribun EU, 2008. 162 s. ISBN 978-80-7372-436-8.
- [17] VODÁČEK, Leo ; VODÁČKOVÁ, Olga. *Synergie v moderním managementu*. 1.vydání. Havlíčkův Brod : Management Press, s.r.o., 2009. 170 s. ISBN 978-80-7261-190-4.
- [18] BLÁHA, J.,DYTRT, Z., *Manažerská etika*. Management Press. Praha, 2003. ISBN 80-7261-084-8.
- [19] NEŠPOROVÁ, M., *Firemní dobrovolnictví*. In: Kolektiv autorů, Napříč společenskou odpovědností. Praha: Aisis. 2005. ISBN 80-239-6111-X

## Internetové zdroje

- [20] *Společenská odpovědnost firem – povinnost nebo nástroj zvyšující konkurenceschopnost?* [cit. 2013-04-01], dostupné na <http://luciekuldova.webnode.cz/news/spolecenska-odpovednost-firem-povinnost-nebo-nastroj-zvysujici-konkurenceschopnost-/>
- [21] Co je společenská odpovědnost firem, [cit. 2013-04-11], dostupné na [http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF\\_Pruvodce\\_CSR.pdf](http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf)
- [22] *Příroda.cz*, [cit. 2013-04-12], dostupné na <http://www.priroda.cz/slovník.php?detail=181>
- [23] Slovník pojmů - [cit. 20013-04-18], dostupné na <http://business.center.cz/business/pojmy/p891-synergicky-efekt.aspx>

## Seznam použitých zkratk

BŠP     Baťova škola práce

CSR     Corporate Social Responsibility

EK     Evropská komise

EU     Evropská unie

EMAS   dobrovolná systém eko-managementu a auditů uplatňovaný v EU, který je podobný normě ISO 14 000, ale navíc vyžaduje ověřování a publikování výsledků

ISO 14 001 – International Organisation for Standardisation je celosvětově rozšířený dobrovolný systém managementu, který zlepšuje ochranu životního prostředí. Implementace ISO 14 001 má kromě šetrnosti k životnímu prostředí také ekonomické přínosy, umožňuje podniku rozšíření možností v exportní oblasti či zvyšuje jeho důvěryhodnost u stakeholderů

OSN     Organizace spojených národů

USA     Spojené státy americké

aj.     a jiné

např.   například

## Seznam tabulek

Tab. 1 Nejčastěji poskytované zaměstnanecké výhody.....26

Tab. 2 Role veřejné správy v oblasti CSR.....31

Tab. 3 Porovnání výhod a přínosů CSR pro subjekty ze soukromého a veřejného sektoru.....33